جامعة د. الطاهر مولاي بسعيدة

الملتقى العلمي الوطني حول:

إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

يومي 10 و 11 / نوفمبر / 2009 .

مداخلة حول:

قياس وتقييم أداء العاملين في منظمات الأعمال

من إعداد الباحثين:

نوال شيشة

أستاذة مساعدة بالمركز الجامعي خميس مليانة

زنيني فريدة

أستاذة مساعدة بالمركز الجامعي خميس مليانة

Zeninifarida@yahoo.fr

مقـــدمة:

منذ الثلاثينات من القرن الماضي (العشرين 20) وموضوع الأداء يلاقي الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين في مجال الإدارة وعلم النفس والسلوك التنظيمي في الولايات المتحدة وأوربا الغربية حتى أصبح مجالا للعديد من الأبحاث والدراسات التطبيقية، فالعنصر البشري لم يعد-كما كان في السابق-مهملا، وعلى وجه التحديد إبّان الثورة الصناعية، حيث يعمل لساعات طويلة قد تمتد ساعات الصباح الأولي حتى ما بعد الغروب بأجر زهيد قد لا يسد القوت اليومي، وفي ظروف عمل سيئة.

و من ثم شكل موضوع الأداء وقياسه وما يزال إهتمام علماء الإدارة منذ أكثر من نصف قرن، حيث شهدت حقبة الثمانينات بحثا متصلا عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء، وتمثل ذلك في البحث عن قيادات جديدة، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية، ومحاولة إشراك العاملين في وضع السياسات بصورة أكبر، واستحداث نظام حلقات الجودة، وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، وكثير من الأساليب الأخرى التي تركز على تحسين الأداء، والتأكد من كفاءة الوظائف التي تقوم بها الإدارة كالاختيار والتعيين والحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية، واستخدام ذلك أساسا لاتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الأجور والرواتب والترقيات وإصدار العقوبات بحق المهملين في أداء أعمالهم بشكل مناسب، وهذا الكلام ينطبق على الأفراد كما ينطبق على الوحدات الإدارية والمنظمة ككل. (عبد الرزاق وآخرون،1987).

يتوقف نجاح أي مؤسسة على أداء موظفيها كون عملية قياس الأداء من عناصر العملية الإدارية وذلك لأهمية تزويد الإدارة ببيانات ومعلومات تعتبر في غاية الأهمية لمتخذي القرار والتخطيط والرقابة، لذلك تتضمن عملية قياس الأداء مجالين؛ المجال الأول يتعلق بمدى قياس الأداء وقيامهم بواجباتهم ونشاطاتهم المطلوب منهم القيام بها، والمجال الثاني يتناول مدى استعداد ورغبة الفرد بما يحمله من مؤهلات وقدرات ومهارات في الترقية والانتقال إلى وظيفة ذات مهام وواجبات أكثر مما كان يقوم به، لذلك يمكن تحديد قياس الأداء بأنه عملية قياس الإنجاز الوظيفي لموظف ما ومدى قدرته على تحقيق الترقية في مجاله الوظيفي (اللوزي،147:1997، باجابر،1996: 25)

المطلب الأول: قياس الأداء

إن أصل مصطلح الأداء لاتيني " Performance "، ولكن اللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد "To Perform " بمعنى تأدية عمل وإنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة (عبد الله، 1999، ص55).

يعد مفهوم الأداء من المفاهيم التي ترتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة حيث يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى

الفرد والمنطمة والدولة وقد تعددت تعاريف الباحثين للأداء طبقا لتخصص ومجال كل منهم، فقد عرف

أولا: مفهوم قياس الأداء وأهميته

يمثل قياس الأداء العملية التي يتم بمقتضاها جمع وتجهيز المعلومات المتعلقة بناتج الأداء الفعلي في مدة زمنية معينة، ليتم بعدها مقارنة ماهو محقق فعلا بمعايير الأداء الموضوعة. فعلى أساس معايير الأداء المحددة يتم تصميم واختيار المقاييس التي يمكن استخدامها في قياس الأداء الفعلي. وطالما تبنى المقاييس على أساس معايير الأداء، لذا يمكن تصنيف المقاييس إلى نوعين أساسيين هما: المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية.

فالمقاييس الموضوعية هي المقاييس التي يتم الحصول على أساسها على بيانات الأداء الفعلي بصورة دقيقة ومحددة. ومن هذه المقاييس: كمية ناتج الأداء، جودة ناتج الأداء معا.

أما **المقاييس الذاتية** فهي مقاييس تستخدم من خلال تقديرات وأحكام الآخرين على أداء الفرد. أو قد تستخدم أيضا من خلال بعض النتائج العامة المحققة على مستوى المنظمة أو على مستوى وحداتها التنظيمية.

ويمكن تصنيف المقاييس الذاتية إلى ثلاثة أنواع: المقاييس التدريجية، مقاييس المقارنة، مقاييس الوقائع الحرجة.(الفارس وآخرون، 2008: 301-303)

إن الأداء الوظيفي الجيد هو الهدف الرئيسي لمنظمات الأعمال، حيث تهتم هذه المنظمات بمتابعة ومراقبته، وقياسه بصورة أكثر من الاهتمام بأي هدف آخر، حيث يتوقف نجاح أي منظمة على أداء موظفيها، لذلك يمكن تحديد قياس الأداء الوظيفي بأنه عملية قياس الإنجاز الوظيفي لموظف ما، ومدى قدرته على تحقيق الترقية في مجاله الوظيفي، وتستهدف عملية قياس الأداء الوظيفي للعاملين وكذلك العمل من حيث الواجبات والنشاطات المطلوب منهم أن يقوموا بإنجازها، فهي عملية تتضمن الكشف عن العناصر الرئيسية للشخص المراد تقييمه، من حيث الواجبات المطلوبة ومن حيث التعرف على عناصر القوة والضعف في أدائه. (اللوزي،2002)

أهمية قياس الأداء الوظيفي:

إن قياس وتقويم الأداء باعتباره أحد الوظائف الأساسية، بدأ باعتماده أساسا تحديد وتحليل تقدير مستوى الانجاز الفعلي للأفراد في فترة زمنية معينة ماضية، وبالتالي فهو يمثل أحد المداخل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد، ولكن مع تطور عمل إدارة الأفراد في منظمات الأعمال الحديثة، فإن دوره أخذ يتجه إلى توفير الوسائل التي تساعد المديرين وتسهل عملهم في اتجاه توجيه وتطوير أداء الأفراد وفي وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بتطوير وتحسين طرق أداء الأعمال، وكذلك تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم بحيث تكون أكثر تلاؤما مع النمو والتطور الحاصل في الوظيفة والعمل على تحسين وتطوير العلاقات بين الأفرادالعاملين من جهة ورؤسائهم من جهة أخرى.(سعيد،1994: 370).

ثانيا: أهداف قياس الأداء وخطواته

أهـــداف قياس الأداء الوظيفي:

يمكن أن تستخدم معلومات الأداء التي تجمع في بيئة العمل لأغراض إدارية، أو لأغراض التوجيه والإرشاد، أو لأغراض البحث العلمي، ولا يخفى على أحد أهمية وأهداف تقارير قياس وتقويم الأداء في المنظمات، ومن هذه الأهداف مايلي: (الرهيط، 2004: 14)

1. **توفير المعلومات:** توفر تقارير تقويم الأداء الوظيفي معلومات كثيرة عن أداء الموظفين في الأعمال التي يقومون بها، ويمكن الاستفادة من هذه المعلومات في عمليات التخطيط والمراقبة واتخاذ القرارات، كما تساعد هذه المعلومات على معرفة الأشخاص الذين باستطاعتهم تحمل المسئولية والقيام بالأعمال، كل حسب قدراته وكفاءته.
2. **وضع الرجل المناسب في المكان المناسب:** إن العناصر الأساسية في التقويم تحتوي على فقرات متعددة تحلل وتوضح مدى سلوك الشخص وكفايته في الأعمال التي يقوم بها، ومن تحليل هذا التقويم وتكراره يتضح مدى قدرته على أعمال معينة، ومن ثم يتم توجيه الشخص إلى الأعمال التي يستطيع القيام بها، ولا شك أن الشخص الذي يشعر بأنه في المكان المناسب لقدراته وتطلعاته سوف يشعر بالرضا الذي يرفع من روحه المعنوية وبالتالي يؤدي إلى رفع كفايته في العمل وقدرته على تحقيق الأهداف المطلوبة منه، كما أن إيجاد التوازن بين مسئوليات الوظائف وقدرات العاملين على القيام بهذه المهام يرفع من الروح المعنوية من ناحية ويزيد من انتاجيتهم من ناحية أخرى، مما يضفي على المنظمة الاستقرار الوظيفي.
3. **تحقيق التنمية:** لا شك في أن للمنظمات دورا مهما في تحقيق التنمية الوطنية، وذلك من خلال ما تسهم به من في حفظ الأمن الاقتصادي، وهنا تبرز أهمية تقويم الأداء الوظيفي حيث بواسطته يتم اختيار الرجال الأكفاء للقيام بالأعمال حيث لا تنمية بدون أمن اقتصادي.
4. **التوجيه للصواب:** يبين تقويم الأداء مواطن القوة والضعف لدى الموظف، وبهذا يحثه على تحسين أدائه في حالة الضعف ويحافظ على العمل الجاد في حالة القوة، وترجع أهمية تقارير الأداء الوظيفي إلى المعلومات المتوافرة التي يقدمها الرؤساء عن أداء العمل مما يساعد الموظف على معالجة أسباب الضعف وزيادة جوانب القوة، ومن حق الموظف الإطلاع على تقرير الأداء ومناقشة الرئيس في جوانب الضعف والقوة حتى يمكن توجيهه إلى الكيفية التي يتم بها تقويم مستوى أدائه مع معرفة المسوغات التي حكم بها الرئيس على سلوكه وعلاقته الوظيفية.
5. **الأغراض الإدارية:** تفيد عمليات قياس الأداء في قرارات الترقية والنقل(التحويل) وتجديد عقود العمل أو إنهائها. وكذلك قرارات صرف مكافآت تشجيعية(حوافز إيجابية) وإلحاق العاملين ببرامج تدريبية ووضع معايير إجراءات الاختبار.

أما استخدامات معلومات الأداء لغايات التوجيه والإرشاد فتشمل: المعلومات المرتدة التي يقدمها المشرفون للمرؤوسين حول جوانب القوة والضعف في أدائهم، وأغراض التخطيط والإعداد المهني، وتحسين الرضا الوظيفي والدافع للعمل.

خطوات قياس الأداء الوظيفي:

حتى تكتمل عملية القياس من حيث تحديد الهدف وتحقق الشروط المطلوبة، فإنه لا بد من إعداد وبيان الخطوات الواجب تحقيقها في عملية قياس الأداء الوظيفي، وتتمثل خطوات قياس الأداء كالتالي: (عباس وعلي،2000:244-248):

1) التعرف على طبيعة العمل المراد قياس الأداء فيه: وهو ما يشمل تحليل وتوصيف وتصنيف وتقويم للوظائف.
2) تحديد أسس أو معايير التقويم وإعلام المقيّمين والمقيمين بها: ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين بحيث لا تخرج هذه الأسس عن: الصفات الشخصية التي يتحلى بها الموظفون، والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية، والقدرة على المبادأة والحماس للعمل وغير ذلك من السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها الموظف كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها، والنتائج التي يصل إليها أو يحققها الموظف كنسبة الربح أو الكلفة أو مستوى رضا المتعاملين معه وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها الموظف.
3) قياس الأداء بالطرق المناسبة سواء بالملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية أو التقارير الشفوية أوالكتابية أو منها جميعا.
4) المقارنة ما بين ما تم إنجازه وبين المعايير المحددة للأداء للتعرف على الفروق.
5) إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن ذاته.
6) إتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة، ويرى (الشنيفي،2004:27-30) أن الخطوات الواجب تحقيقها في عملية قياس الأداء

أ – وضع معدلات قياس.

ب –مقارنة النتائج مع المعدلات الموضوعة.

ت –تحديد وبيان النتيجة في ضوء الأداء.

ث –استمرارية عملية القياس.

ولقد كان أسلوب الفاروق عمر رضي الله عنه مثلا يتحذى في هذا المجال إذ كان رضي الله عنه يقول "أرأيتم إن استعملت عليكم خير ما أعلم ثم أمرته بالعدل، أكنت قضيت ما علي؟ قالوا نعم: قال: لا حتى أنظر في عمله أعمل بما أمرته أم لا.

هذا القول المأثور للخليفة عمر هو أساس تقييم الأداء وقياس كفاءة العاملين في علم الإدارة الحديثة. فهو يتضمن وضع المعدلات طبقا للقواعد الشرعية الآمرة ثم فحص النتائج لمقارنتها بما نصت عليه القواعد الآمرة، وبعد ذلك لا بد من تحديد نتيجة العاملين على ضوء الفحص والمقارنة.

ثالثا: معوقات قياس الأداء ومتطلبات نجاحه.

معوقات قياس الأداء الوظيفي:

تواجه عملية قياس الأداء الوظيفي في التنظيمات الإدارية مشكلات عديدة، ولكن لا يعني ذلك عدم جدوى القيام بهذه العملية، إذ لابد للتنظيمات الإدارية الحديثة من العمل على قياس أداء موظفيها وذلك للبقاء والاستمرارية، فالكفاءة والفعالية تتطلب ضرورة الحصول على بيانات ومعلومات حول الأداء الوظيفي لغايات التطوير والتغيير والتعرف على النواحي السلبية، فالمعلومات المرتدة تعتبر من مقومات التخطيط الناجح ومن مقومات اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة، لذلك لا بد من مراعاة الأمور التالية التي تعتبر من المعوقات والتي لابد من العمل على تجنبها عند القيام بقياس الأداء، و يمكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها:

(راجع الموقع:

http://forum.egyptany.net/index.php?showtopic=37761&view=getnewpost **بتاريخ**: ***07/12/2007***

أولا– المشاكل الذاتية: تتعلق بما يلي :

-خصائص وصفات المقوم: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقوم لممارسته للمهنة؛ لذ ا يشترط في المقوم أن يكون ذ و خبرة عالية والقدرة على التفاعل الإجتماعي .

-التساهل والرفق: حيث يميل بعض المقومين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية، ويبعد عن الهدف المسطر .

-تأثير الهالة: وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم إيجابية والعكس صحيح، وهذا ما يفقد قيمة معايير التقييم ويضفي جانب الحيادة .

-النزعة المركزية: وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج .

-الأولية والحداثة: تظهر في عملية التقييم طويلة المدة حيث يتم بالأخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعمد المقوم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، فهذا من شأنه ان يعدم خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف عملية جمع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل .

-التحيز الشخصي: وهو انحياز الشخص المقوم لصالح الفرد المراد تقييم أداءه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الموطن .

ثانيا- المشاكل الموضوعية: تتعلق بالعملية بحد ذاتها؛ وهي تتمثل فيما يلي :

-عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوع من العشوائية .

-عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء .

-عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم .

-عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين .

-عدم وضوح العلاقة بين المديرين التنفيذيين وإدارة الموارد البشرية وعدم وضوح وظيفة كل واحد منهما.

متطلبات قياس الأداء الوظيفي:

ولعلاج الأخطاء السابقة وكي يكون التقويم موضوعيا ودقيقا لابد من أن تتوفر في مقاييس الأداء بعض الشروط والمتطلبات (الضوابط) التي يجب أن يهتم بها القائمون بتصميم مقاييس الأداء، فعليها تتوقف فعالية ودقة المعلومات التي تعطيها المقاييس المستخدمة، فمقياس الأداء الجيد يجب أن يتصف بالخصائص التالية والتي من أهمها**:** (الفارس وآخرون، 2008، 301-303)

أ - **الموضوعية**، أي القدرة على قياس أداء الفرد وتحديد مستوى كفايته بعيدا عن المؤثرات الخارجية التي لاشأن للفرد بها.

ب -**الصدق**: يجب التأكد من أن الجوانب التي يحتويها المقياس ذات أهمية وارتباط حقيقي بالفعالية والكفاءة المطلوبين لأداء العامل لعمله، و يجب أن تكون جميع العوامل المدرجة في المقياس تعبر بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء الكفء للعمل، ويتم الوصول إلى ذلك من خلال دراسة وتحليل العمل.

ت -**الثبات**، أي لو أعيد قياس أداء الفرد عدة مرات من قبل مقوم واحد في أوقات مختلفة، أو من قبل أكثر من مقوم واحد لكانت النتائج واحدة.

ث -**الدقة والتمييز (الوضوح)**: ويقصد بها قدرة المقياس على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، أي أن يكون المقياس المستخدم دقيقا، بحيث يمكن من قياس الفروقات في أداء الأفراد مهما كانت هذه الفروقات ضئيلة، وأهمية الدقة والتمييز تظهر في الحالات التي تتقارب فيها قدرات الأفراد، وكفاءاتهم ويكون مطلوبا تحديد الفروق الضئيلة بينهم في الأداء.

ج -**سهولة الاستخدام**، إن المقياس الفعال هو ذلك المقياس الذي يمكن استخدامه ببساطة وسهولة ولا يكلف جهدا كبيرا ووقتا طويلا من قبل القائمين على التقويم.

المطلب الثاني: تقويم الأداء:

تعتبر عملية تقويم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وعليه تعتبر من العمليات الهامة على على جميع مستويات المنظمة إبتداءا من الإدارة العليا وانتهاءا بالعاملين في أقسام وحدات الإنتاج ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج .

كما يجب مواكبة تلك العملية حتى تتلاءم والظروف التي تفرزها التغيرات على مستوى محتوى العمل وأساليب أداءه، والتغير في الخصائص المعرفية والمهارية للعاملين، والتغير في العوامل الطبيعية التي تنعكس على طبيعة أعمال المنظمات، ويخلق تبني هذه العملية من قبل المنشأة نوع من الثقة لدى العاملين بجدية المنظمة مما يرفع ولاءه لها.

أولا: مفهوم تقييم الأداء وأهميته

إن تعدد المصطلحات التي استعملت للدلالة على هذه العملية، وذلك بكونها نظام تقييم الكفاءات أو نظام تقارير الكفاءات، أونظام تقرير أداء العاملين؛ قد انعكس في تباين عدة مفاهيم لهذه العملية: فهناك من يعدها بأنها «عملية إدارة دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين لتحقيق هدف معين خططته المنظمة سابقا». ويصفها آخرون على «أنها نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع ».

كما وصفها آخرون بشيء من التفصيل على "أنها محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك لتحق ي ق فعالية المنظمة ».

والملاحظ أن كل تعريف يبرز نقاط من الأهداف التي ترمي إليها عملية التقييم ويمكن ان نعرف العملية على أنها « نظام يهدف من خلاله إلى تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم وذلك لغ ايات تتعلق بالمنظمة والفرد على حد سواء ».

أهمية عملية تقويم الأداء :

تستهدف العملية إلى ثلاث غايات وهي على مستوى كل من المنظمة، المدير والفرد العامل التنفيذي.

❖ أولا: **على مستوى المنظمة:**

1) إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة.

2) رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

3) تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

4) مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

❖ **ثانيا: على مستوى المديرين:**

1) دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

2) دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

❖ **ثالثا: على مستوى العاملين :**

1) تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة .

2) دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليترقب فوزه باحترام وتقدير رؤساءه معنويا وماديا.

ثانيا: أهداف عملية تقييم الأداء وخطواته

أهداف تقويم الأداء:

يمكن ذكر أهم أهداف تقويم الأداء الموضوعي على النحو التالي (الصباح، 1997:300، حسين، :42، ضرار، 1999: 113):

أ – الوقوف على كفاءة كل موظف بالمنظمة.

ب –التوصل إلى اكتشاف نقاط الضعف لمعالجتها.

ج –تهيئة الأفراد للترقية.

د – حث العاملين على الانتظام في العمل وطاعة الرؤساء.

خطوات تقويم الأداء:

باعتبار عملية تقويم الأداء نظام فهو يتركب من عناصر تعبر عنه وتفسره وتتمثل هذه العناصر في الخطوات الممارسة التطبيقية السليمة لهذه العملية وهي تتمثل في :

أولا– تحديد الغرض: وهو الهدف الذي تسعى له الإدارة من وراء العملية وجمعها لهذه البيانات والمعلومات، حيث يمكن أن توظفها لعدة أغراض منها مايلي:

- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم على جودة وكفاءة أداءهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء نحو الألفضل.
- تحديد مستوى الأجر والكفاءات والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك مقابل الأداء.

- تحديد الوظيفة الحالية المناسبة، والوظيفة المستقبلية التي يمكن أن ينقل لها العامل، أو الاستغناء عن العامل وهذا في حالة ما لم يكن على المستوى المطلوب في الوظيفة الحالية.
- التعرف على الأعمال والمهام التي من الممكن أن تسند إلى الموظف وهذا في حالة الحاجة إلى هذه المهام.
- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب.
- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمته النهائية.

فالتركيز على نوع من هذه الأغراض هو الذي يعطي الشكل العام لنظام تقويم الأداء .

فعلى سبيل المثال إن ركزت المؤسسة أو الإدارة على غرض تقديم المعلومات للعاملين على أدائهم، فهذا تأكيد على أهمية إخبار العاملين بنتائج التقييم وكذا شكل نموذج تقويم الأداء، كأن تكون معلومات التقييم ومعاييره مكتوبة بشكل يسهل إيضاحه وتوصيله إلى العاملين .

ثانيا– تحديد المسئول عن العملية: يمكن أن يقوم بهذه العملية أي من الأطراف التالية :

الرئيس، الرؤوس، لجنة تقييم، زملاء العمل .

فطريقة التقييم عن طريق الرئيس هي الأكثر شيوعا، كما يمكن تقوية هذه الطريقة من خلال قياس الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر باعتماد التقييم حيث يقع على عاتق هذا الأخير مسؤولية ضبط وموازنة تقديرات الرؤساء المباشرين يبعضهم البعض، والتأكد من إتباعهم للإجراءا ت والتعليمات بشكل سليم في حين تقع المسؤولية الرئيسية في التقييم على الرئيس المباشر .

وتتمثل الطريقة الثانية في قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء، وهي تخص تلك المنظمات ذات المواقف الحرجة، وذات الحساسية العالية من أهم مشاكل هذه الطريقة أنها تناقض مبادئ الإدارة بعكس الطريقة الأولى التي تتماشى مع مبادئ الإدارة وخاصة فيما يتعلق بوحدة الأمر، أضف إلى ما يلاقيه المرؤوسين من احتجاج من قبل الرؤساء .

أما الطريقة الثالثة فهي تخص تقييم الزملاء والتي تعتبر نادرة الاستخدام وتتمثل مشاكلها على المستوى التنظيمي الأدنى لما تخلقه من مشاكل في العلاقات الاجتماعية داخل العمل، كما يمكن استخدامها في المستويات الإدارية بغرض تحديد الاستعدادات القيادية والإدارية المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل .

أما فيما يخص الطريقة الرابعة والتي تعني وجود لجنة من الرؤساء يعملون على وضع تقييم مشترك بينهم لكل مرؤوس على حده، وهذا الطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس، ولديهم المعلومات الكافية للقيام بهذه العملية؛ وهو أمر غير متوافر دوما مما يجعل المؤسسة تخضع كل رئيس على حده بإعطاء التقييم ثم تجمع هذه التقارير مع بعضها البعض لإضفاء عنصر الجماعية .

ثالثا– تحديد وقت التقييم: وهنا تطرح الأسئلة التالية :

-كم مرة سيتم التقييم سنويا؟ – متى تتم عملية التقييم؟

فغالبا ما تقوم المؤسسات بهذه العملية في نهاية السنة وهو في حقيقة الأمر يمثل تهديد لعملية التقييم وذلك لضيق الوقت المخصص لهذه العملية؛ فإذا ما عمل الرؤساء بعملية التقييم خلال الفترة كلها وذلك يوجب الاحتفاظ بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم وهذا في الواقع مدة أطول من تلك تخصص لها في نهاية السنة.

ثالثا: إستراتيجيات تقييم الأداء

يسعى المجتمع من خلال المنظمات المختلفة إلى إشباع الحاجات العامة والعمل على تقدم المواطن ورفاهيته؛ وذلك من خلال توفير الاحتياجات المختلفة عبر الموظفين الذين يمارسون النشاط الإداري وهم الذين يوكل إليهم بتقديم خدمات، وهذا يجعل المنظمات تهتم بالموظفين حتى يصبح الموظف عنصرا جيدا وصالحا وفعالا في تقديم الخدمات المطلوبة؛ ولذلك تحرص الإدارة في كل منظمة على متابعة عمل الموظف للتأكد من قيامه بواجبه، بالإضافة إلى اكتشاف أوجه القصور والجوانب السلبية والإيجابية للنشاط الإداري لإدخال التعديلات التي تحقق المزيد من نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها الأمر الذي يبرز الحاجة إلى قياس الأداء للموظفين.

إن قياس وتقويم الأداء عملية يجري من خلالها تقويم جوانب القوة والضعف اللذين تحيطان بالعاملين، إلى جانب كونها تحدد الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم، ويعد تقويم الأداء من الوظائف المهمة والأساسية في أي منظمة، إذا هي أرادت مكافأة العاملين فيها بعدالة لأدائهم السليم، كما يستفاد من تقييم الأداء في توجيه جهود العاملين وتحديد نوع التدريب والتطوير المطلوبين.(جواد، 2000: 282).

ويرى أحد الباحثين عملية قياس وتقويم الأداء بأنها«تحليل دقيق لما يؤديه العامل من واجبات وما يتحمله من مسئوليات للوظيفة التي يشغلها، ثم تقويم هذا الأداء تقويما موضوعيا وفقا لنظام واف يكفل تسجيل عمل كل فرد ونقل ووزن متطلبات وظيفته بمقياس موحد عادل ودقيق يكون في النهاية ممثلا للكفاية الحقيقية للعامل في فترة زمنية معينة، الأمر الذي يعاون الإدارة في اتخاذ القرار المناسب بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع الضعف والقوة»(النجار،2004: 460)، كما يعرف معهد الإدارة البريطاني قياس وتقويم الأداء بأنه «عملية تقويم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته، وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل بنجاح»، ويعرفه حمد العبود بأنه «قياس أداء الموظف لعمله والتعرف على صفاته الشخصية وعلاقاته بالآخرين».(البابطين،1414هـ: 22).

هذا ويرجح الباحث التعريف التالي لمفهوم قياس وتقويم الأداء وهو معرفة وتحليل أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، والحكم على مدى نجاحهم وكفاءتهم في النهوض بأعمالهم الحالية، ومعاينة الأعمال التي قاموا بها بالمعايير التي وضعت لأداء هذا العمل وتحديد إمكانات النمو والتقدم للعامل وتحمله مسؤوليات أعلى في وظائف ذات مستوى تنظيمي أعلى.(القناص،1417هـ: 31).

وسوف يستعرض الباحث وجهتي نظر عدد من الباحثين في طرق تقويم الأداء كما يلي:

وجهة النظر الأولى:

هناك عدة طرق لقياس الأداء تتفاوت في سهولة القيام بها، وفي تكلفتها وقدرتها التنبئية على معرفة الأشخاص الأكفاء في العمل وتتفاوت طرق القياس بين تلك التي تركز على الناتج النهائي للعمل الذي يقوم به الموظف، وتلك التي تركز على السلوك ومدى كونه إيجابيا لتحقيق الهدف وأخرى تركز على الخصائص الشخصية التي يتميز بها الموظف، ولا شك أن الطريقة الموضوعية هي التي يمكن من خلالها معرفة مساهمة الموظف الحقيقية في العمل، إلا أنه ليس من السهل دائما قياس أداء مختلف الموظفين بشكل مباشر، فعلى سبيل المثال كيف يمكن أن نقيس الأداء في الكلية التقنية عن طريق ربط هذا الأداء بهدف الكلية التقنية، وهو هدف لا يمكن تحديده بشكل كمي بسهولة، وهناك أمثلة عديدة تبين صعوبة وضع مقاييس أداء المساهمة المباشرة للموظف في تحقيق الهدف النهائي، إن مثل تلك الصعوبات تحتم وجود طرق أخرى لقياس الأداء وتتناسب مع مختلف الأعمال التي يقوم بها الموظفون وسيقتصر التعريف على الطرق المبسطة والواقعية، وتوجد عدة طرق للتقويم ومن هذه الطرق مايلي (الحمود، 1994:316-321، أبو شيخة، 2000: 232-241، عبد الباقي، 2002: 387-390، باجابر، 1996: 26-27، العتيبي، ، 23-26):

(أ) طريقة استخدام الإدارة بالأهداف:

إن هذا الأسلوب يراعي التخطيط المستقبلي لأهداف المنظمة الإدارية، إضافة إلى مراعاة الأولوية في هذه الأهاف سواء أكانت فرعية أم رئيسية وتراعي هذه الطريقة ما قام الموظف بانجازه من أعمال خلال الفترة الماضية حيث إن هذه الطريقة تعمل على ضرورة مشاركة الفرد العامل في تحديد معايير أدائه، وكذلك تحديد النتائج والأهداف المطلوب منه إنجازها في فترة زمنية محددة للتعرف على ما يواجهه من معوقات خلال فترة عمله والعمل على إيجاد الحلول الملائمة لها، ويترتب على هذه الطريقة نتائج إيجابية منها تطوير علاقات جيدة بين مختنلف الإدارات والأفراد والعمل على تحمل المسؤولية وتحديدها ورفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة لشعورهم بأهمية دورهم في العمل ولكن بالرغم من إيجابيات هذه الطريقة، إلا أنها تواجه مشكلات عدة منها:

تفترض هذه الطريقة أن الأهداف الموضوعية تتفق مع أهداف المنظمة أو التنظيم القائم.

لا يوجد معايير عملية وموضوعية لقياس كفاءة الإنجاز.

عدم دقة التقارير المرفوعة عن التقويم.

لذلك فإن هذه الطريقة كما يقول (*Durony*) ملائمة لقياس الإنجاز وتقويمه لوظائف محددة في المستويات الإدارية الوسطى والعليا في منظمات الأعمال والخدمات، ولاستخدام هذه الطريقة متطلبات يجب توافرها حتى يكون هناك درجة عالية من الكفاءة والفعالية في حالة استخدامها وتتضمن هذه المتطلبات:

1 ضرورة العمل على وضع وتحديد أهداف واقعية على درجة من الوضوح والقابيلة للقياس.

2 ضرورة مشاركة الرؤساء والمرؤوسين في إنجاز هذه الأهداف.

3 اختيار المديرين المناسبين للعمل على وضع الأهداف الملائمة والواقعية.

4 مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار من خلال تزويدها ببيانات ومعلومات كثيرة.

5 تطبيق نظام حوافز يشجع الموظف على العمل.

6 ترسيخ مفهوم المساءلة لدى الموظف.

7 توعية الموظف بهذه الطريقة والعمل على تنمية مهاراته وقدرته.

(ب) طريقة التوزيع الإجباري:

تميل هذه الطريقة الى مايعرف بظاهرة التوزيع الطبيعي حيث يعبر احصائيا عن دراسة الظواهر لمعرفة كيفية متغيراتها،وهذا الاسلوب يمكن استخدامه لتقويم أداءالموظف، وذلك لتجنب أخطاء الطرق الأخرى حيث يتفاوت أداء الموظف من الممتاز الى الضعيف ووفقا لهذا الأسلوب فإن هناك نسبة قليلة من الموظفين يحققون أداء ممتازا وقلة قليلة يحققون أداء ضعيفا بينما الغالبية العظمى يكون أداؤها متوسطا ويلاحظ أن استخدام هذا الأسلوب يشير الى أن الأداء يميل الى التوزيع كأي ظاهرة عادية وهنا يقوم المشرف القائم على عملية التقويم بتوزيع تقديرات الأداء على فئات تم اعدادها سابقا وتتراوح بين الضعيف والممتاز.

(ج) طريقة تسجيل الأحداث:

تعتمد الإدارة في هذه الطريقة على فتح ملفات خاصة لكل موظف داخل التنظيم ويدون في هذا السجل الأحداث الحرجة والإيجابية التي قام بها أو واجهها الموظف أثناء تأديته لعمله وكيف كان سلوك هذا الموظف في مواجهة هذه الأحداث أما سلوكه العادي فلا يتم تسجيله أثناء القيام بذه العملية وتساعد هذه الطريقة في بيان نقاط القوة والضعف في سلوك هذا الموظف خلال هذه الفترة أثناء مواجهة هذه الأحداث إلا أن هذا الأسلوب يحتاج إلى جهد فكري وحيوي يبذله المشرف في مراقبة سلوك الموظف.

(د) طريقة الدرجات:

هنا يتم اختيار عدة خصائص لقياس مستوى أداء الفرد وتقسم كل منها إلى درجات تعطي أرقاما للدلالة عليها، حيث يتم ترتيب الموظفين ترتيبا تنازليا أو تصاعديا وفقا لكفاءتهم في أداء أعمالهم وتتفاوت هذه الأوزان وفقا لتقديرات المشرف، فأحيانا يعطي الوزن (1) للدلالة على أدنى درجات إنتاجية، والرقم (10) للدلالة على أعلى درجات الفرد، ويستفاد من هذه الطريقة في مقارنة أداء الأفراد بحيث يتم تجزئة عمل فرد إلى أجزاء ويعطي كل وصف وزنا معينا يدل على أهميته.

وجهة النظر الثانية:

تعتمد وجهة النظر الثانية على استخدام العديد من الطرق لتقييم أداء العاملين، وعلى الجهة المقيمة ان تختارتلك الطريقة التي تعتقد أنها أكثر تناسبا مع طبيعة الأعمال التي ينفذها الأفراد ومع حجم المنظمة

وطبيعتها ونوعية نشاطها، وتختلف طرق التقويم باختلاف الأهداف المرجوة من عملية التقويم ذاتها وعليه فاختيار الطريقة يعتمد بدرجة كبيرة على الغاية من التقويم،وطبقا لوجهة النظر هذه تقسم طرق تقييم الاداء الى طرق تعتمد على قياسات كمية، وأخرى نوعية، وسنتناول أبرز هذه الطرق وهي كمايلي:

(أ) **القياسات الكمية**: ترتبط هذه القياسات بالجانب الكمي من خلال التركيز على المخرجات مقدرة بساعة عمل واحد بحيث يكون الأداء من النوع الذي يمكن قياسه كميا وإرجاعها إلى ساعات عمل محددة؛ أي تسجيله وحسابه في فترات زمنية محددة، ويجب أن يكون أداء الفرد من ذلك النوع الذي يمكن فصله عن أداء الأخرين الذين يعملون معه. قد يكون ذلك ممكنا من الناحية التكنولوجية كما في حالات خطوط التجميع حيث يمكن تبسيط العمل الى حد بعيد وتوزيع أنشطة محددة وسهلة على كل عامل للقيام بها بصورة منفصلة عن باقي زملائه، ومن خلال ذلك فإن القياس يجب أن يكون شاملا، أي يصلح للتطبيق على معظم الوظائف ان لم يكن جميعها وأن يكون عمليا أي يخضع للقياس الكمي المرن،ومن هذه الطرق التي تركز على تقويم الفرد في عمله مايلي:

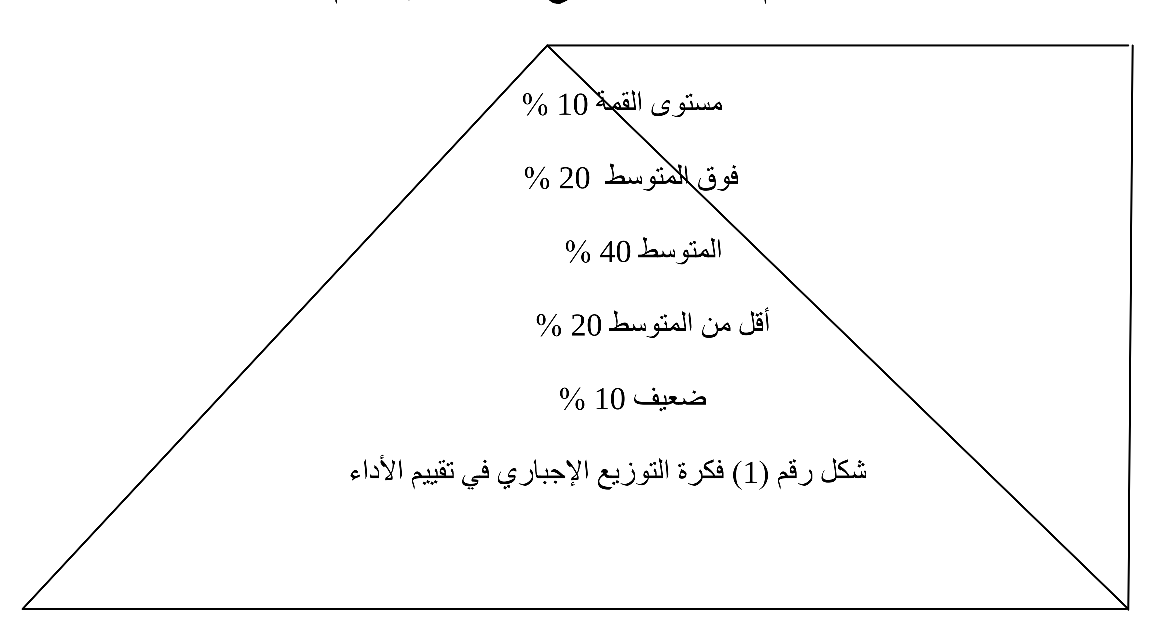
- **طريقة الميزان أو الدرجات**: وهي عبارة عن نموذج يتضمن خصائص أو صفات معينة يراد الحكم عليها، وأمام كل صفة خط أو ميزان يبدأ بالصفر وينتهي برقم كنهاية عظمى، ويضع المقيّم علامة الخط في المنطقة التي ينطبق حكمها على الشخص فيما يتعلق بهذه الصفة ومثال ذلك (حسين،1998: ص436)

التعاون	أ ب ج د هـــ أبجدي
الذكاء	1 2 3 4 5 مقياس رقمي

- **طريقة الترتيب العام**: ويقوم المشرف أو الرئيس بترتيب مرؤوسيه تنازليا وفقا لمستويات أدائهم من الأعلى كفاءة إلى الأقل كفاءة، وتتميز هذه الطريقة بالبساطة والسهولة، ولكنها تحتاج إلى الكثير من الوقت والجهد، ولا تقيس الفروق بين الموظفين إلى جانب التحيز الشخصي للرئيس والتركيز على التقويم الإجمالي وليس التفصيلي لأداء الفرد. (البابطين، 1414هـــ: 49).

- **طريقة التوزيع الإجباري**: تقوم فكرة هذه الطريقة على أن كل مجموعة من الأحداث أو الأشياء أو الأشخاص ترتكز حول الوسط ويقل تركيزها عند الأطراف، ويقوم المشرف بتقسيم مرؤسيه إلى فصائل، ويرتب كل فصيلة حسب موقعها أو تركزها على منحنى التوزيع والشكل التالي رقم (1) يوضح هذه الطريقة:

شكل رقم(1): فكرة التوزيع الإجباري في تقييم الأداء



من مزايا هذه الطريقة السهولة في التطبيق وأنها تمثل التوزيع الطبيعي للمجموعة طبقا للتوزيع الإحصائي، ولكن يعاب عليها كونها لا تبين نواحي القوة والضعف لدى الموظفين، إنما تبين موقفهم في التوزيع مقارنة بزملائهم، كما قد لا يشوبها النزعات الشخصية، كما أنه قد لا ينسجم التوزيع الطبيعي للموظفين مع التوزيع الطبيعي للظواهر الذي تفسره قاعدة التوزيع الطبيعي للظواهر.(عبد العال، 2002: 486)

(ب) الطرق الموضوعية:

وهي الطرق التي يمكن أن تتحدد بعدة عناصر تعد بمثابة مجموعة الأهداف الروتينية وهي الطرق التي تتسم بالتكرار وتؤدي دون تفكير أو بحد أدنى منه ولها حلول جاهزة ومتفق عليها، أو طرق حلها معروفة وواضحة وتحتاج إلى حد أدنى من المهارة والخبرة ويؤديها أغلب الأفراد بنفس الدرجة تقريبا مهما اختلفت قدراتهم ومجموعة الأهداف المتعلقة بحل المشاكل وهي الأهداف التي تتطلب قدرات ومهارات أعلى لبلورة المشاكل التي يواجهها الفرد أثناء تأدية عمله، ولمحاولة إيجاد الحلول المناسبة، كما أنها تنعكس ليس فقط على تعريف وحل المشاكل القائمة بل وعلى محاولة التنبؤ بالمشاكل قبل وقوعها والعمل على وضع الحلول المناسبة لها مسبقا، وتتسم هذه الأهداف بأنها غير متكررة نسبيا وتحتاج إلى بذل الكثير من الوقت والجهد وتتطلب الكثير من الخبرة العملية والقدرة على البحث والدراسة وليس لها حلول نمطية أو جاهزة، وقد يختلف أفراد التخصص الواحد على كيفية مواجهتها، ومجموعة الأهداف الإبداعية، وهي تلك الأهداف التي يرتبط بها كثير من مظاهر الخلق والابتكار مثل حل المشكلات بالغة التعقيد أو اقتراح أنظمة وأساليب أكثر كفاءة لإنجاز الأعمال أو وضع تصورات صحيحة لما يجب أن يكون عليه مستقبل الإدارة، أي رسم استراتيجية سليمة للعمل، وتتسم هذه الأهداف بأنها تحتاج إلى حد أقصى من الجهد والوقت وتتطلب حدا أقصى من المهارة والخبرة والمعرفة وكذلك القدرة على إجراء البحوث الميدانية صعبة الإنجاز، أي لا يستطيع

كل فرد إنجاز هذه الأهداف بنجاح؛ وذلك لعدم توفر القدرة على الخلق والابتكار وبنفس الدرجة لدى الجميع، كما أنها تتطلب أفرادا من معدن مختلف بحيث يكون لديهم الدافع القوي على العمل والمثابرة في المحاولات المبذولة والمتكررة دون الشعور بالإحباط مهما كانت العقبات.

ومن خلال هذا التقسيم فإنه يتضح أن عمل أي فرد لابد أن تدخل في نطاقه هذه المجموعات الثلاث، وأنه لكي يصبح التعريف عمليا فإنه يتوجب ضرورة التحديد الواضح والمحدد لأهداف كل مجموعة وذلك من واقع ووصف العمل أو الممارسة الفعلية (حنفي، 2003: 27).

- **طريقة القوائم السلوكية:** تتمثل هذه الطريقة في وضع مجموعة من الجمل أو الأسئلة في قائمة عن طريق إدارة شؤون الأفراد، وتتعلق هذه الجمل أو الأسئلة بسلوك وأداء العامل ويطلب من الرئيس المباشر وضع علامة أمام كل سؤال، وذلك في سبيل إعطاء تقرير شامل من أداء العامل، وبعد ذلك تقوم إدارة الأفراد بوضع قيمة أو وزن لكل سؤال، في الوقت الذي لا يعرف القائمون بعملية التقويم أي شيء عن هذه القيمة وذلك بهدف محاربة التحيز وعدم الموضوعية. وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة في التطبيق، كذلك تمتاز بتقليل احتمالات تحيز المشرفين واختيار المشرف تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمه، ومن عيوب هذه الطريقة أن الجمل والأسئلة الموضوعة لكل نوع من الأعمال أو الوظائف غير نمطية، وغير صحيحة، وغير دقيقة، وربما تكون صعبة الفهم من جانب المقيّمين، أو أنها لا تدل على أداء العامل.

والجدول التالي رقم (1) يوضح مثالا لتلك الطريقة (عبد الوهاب،2005: 89):

جدول رقم (1) مثال لطريقة التقويم بالقوائم

م	السؤال	نعم	لا
1	هل يقدم أفكارا جديدة؟		
2	هل هو مهتم حقيقة بعمله؟		
3	هل ينجز أعماله في مواعيدها؟		
4	هل ينهي دائما الأعمال التي يبدؤها؟		
5	هل يحتفظ بهدوء أعصابه؟		
6	هل يقف إلى جانب مرؤوسيه؟		
7	هل هو مواظب في الحضور؟		
8	هل يحترم مرؤسيه؟		

المصدر: البابطين، 1414هـ: 47.

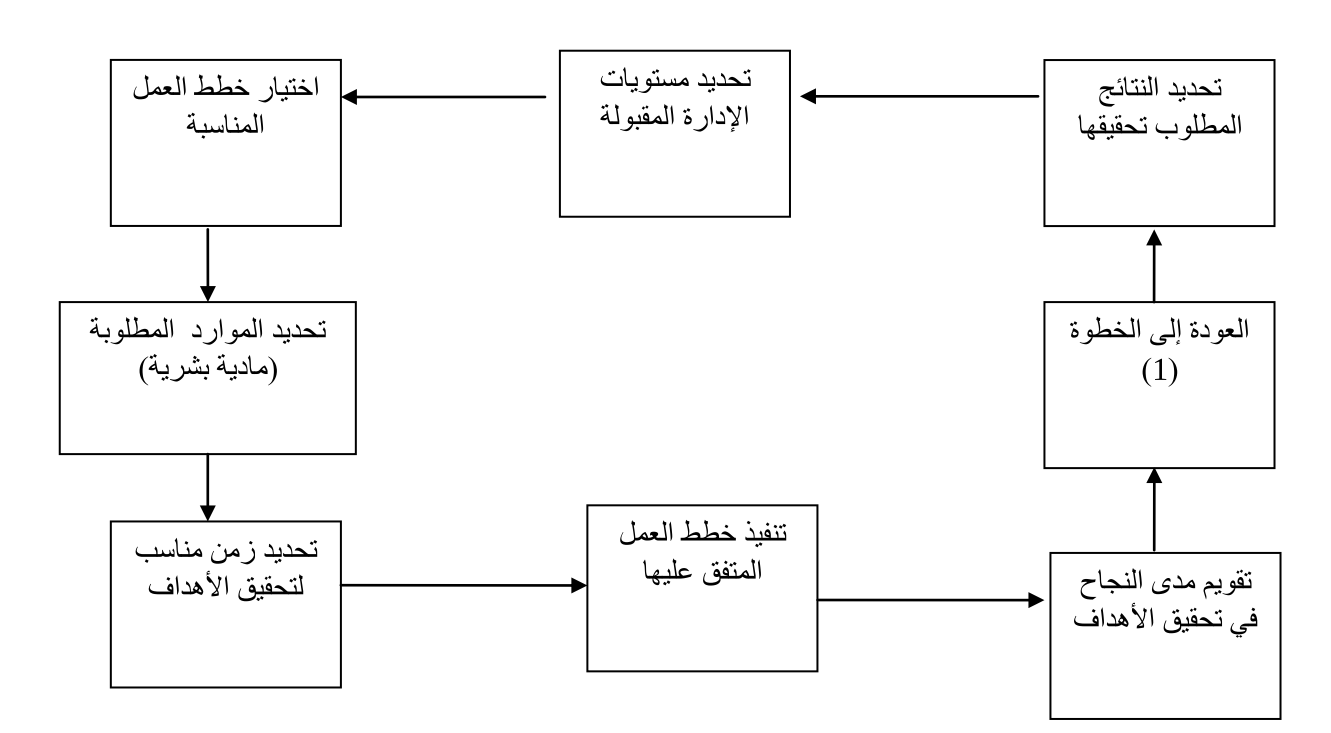
طريقة الأحداث الجوهرية:

ويقوم المشرف فيها بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة العامل، والأحداث التي تدل على عدم كفاءته، ويكون هذا التسجيل تحت رؤوس مواضيع تمثل العوامل التي يبنى عليها التقرير مثل (الدقة مع الزملاء، القدرة على التعليم، الاستفادة من التدريب.......إلخ). وتمتاز هذه الطريقة بالموضوعية في قياس أداء الفرد حيث التركيز على حقائق محددة وأحداث معينة، وأيضا تساعد على إبراز نقاط القوة والضعف في أداء الفرد، فتساعد المشرف على أن يناقش مع مرؤوسيه كيفية الاستفادة بنقاط القوة والاحتفاظ بها وتنميتها(تعزيزها)، وطرق علاج نواحي القصور وتحسين الأداء في المستقبل، وتقوم على قيام الرئيس أو المسؤول هن العمل بتسجيل أداء القوى العاملة من خلال تقييم أعمالهم التي قاموا بها خلال فترة زمنية، ومن خلال عناصر ومعايير محددة تؤخذ في الحسبان عند إعداد التقويم. وتتسم طريقة التقارير بالشمول حيث تعتمد على تسجيل كافة الأحداث المهمة وغير المهمة، مما يكسبها قدر الإمكان الموضوعية والدقة، إلا أنه يؤخذ عليها الجهد الكبير من المسؤول عن التقييم حيث يسجل كل كبيرة وصغيرة، فضلا عن حاجتها إلى فترة زمنية طويلة لكتابة هذه التقارير وخاصة مع كبر حجم المنظمة وتعدد المستويات والتخصصات. (عبد الوهاب،2005: 489).

طريقة الإدارة بالنتائج:

تركز هذه الطريقة على الأداء في المستقبل إلى جانب الأداء الماضي وتقوم على أساس المشاركة بين المشرف ومرؤوسيه في قياس النتائج النهائية للأداء وذلك خلال فترة زمنية معينة، ومن ثم يسعى الجميع لتحقيق أفضل النتائج؛ ولذا يصبح الجميع أكثر التزاما وانظباطا بتحقيق هذه النتائج واختيار أفضل السبل الممكنة لتحقيقها، ويمكن وصف سير طريقة الإدارة بالنتائج بالشكل التالي رقم(2) (العلياني،1999: 138):

الشكل رقم (2): سير طريقة الإدارة بالنتائج



ومن مزايا هذه الطريقة أنها تهتم بالأداء في المستقبل، وتنمي قدرة الفرد على تحديد النتائج، وتعيين سبل تحقيقها، ويعاب على هذه الطريقة عدم توافر الأشخاص القادرين على المشاركة الفعالة في صياغة النتائج وسبل تحقيقها وتفترض هذه الطريقة انسجام النتائج الفرعية مع النتائج العامة للخطة الرئيسية للمنظمة، إلى جانب أنها تركز على تحقيق النتائج دون اعتبار الوسائل أو الطرق التي تستخدم للوصول إلى تلك النتائج.(سعيد،1994: 398)

خاتمة:

يأخذ الحديث عن الأداء طابعا معقدامن حيث بناء المفهوم وقياس المتغيرات التي يحتويها هذا المفهوم، ذلك أن المنظمات تختلف في طبيعتها ومستواها، فالبعض يعتمد على معايير كمية والبعض منها يعتمد على معايير غير ملموسة، مما يصعب تحديد أسلوب محدد للتقويم، وبالتالي يصعب تحديد درجة العلاقة بين الأداء والولاء التنظيمي، فضلا على أن التعدد والتعارض بين الأهداف والأولويات والذي يصاحبه غياب التحديد الدقيق لمهام المنظمات وعدم وضوح مهام كل وحدة يقود إلى خلق الكثير من الصعوبات التي تؤدي إلى عدم القدرة على تحديد من الذي يقوم؟ وكيف؟.

إلا أنه في كل الأحوال تبقى مسألة قياس كفاءة العاملين أو تقييم الأداء وسيلة من وسائل الرقابة الإدارية التي تستهدف بطبيعة الحال تحقيق مصلحة الإدارة نفسها وذلك بالمحافظة على سير المنظمات بإنتظام واطراد والتحقق من التزام القواعد اليومية التي تنظم سير العمل وزيادة الانتاج، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بكفاءة تنفيذ الخطط المرسومة والالتزام بالمعدلات الموضوعة سلفا لقياس الإنتاجية وكفاءة العاملين في هذا المجال، ففي الإدارة العامة لا بد من الإشراف والمتابعة من خلال تقييم الأداء وذلك من أجل كفالة تنفيذ القوانين والأنظمة والتزام حدودها وضمان نزاهة الموظفين وكفاءتهم، ولن يتأتى ذلك إلا بالتعرف المستمر من خلال فحص نتائج العمل على ضوء المعدلات الموضوعة ومدى التقدم في تحقيق الأهداف المرسومة للعاملين.

قائمـــة الـــمراجـــع

1- عبد الرزاق وآخرون،1987

2- اللوزي،1997:147، باجابر،1996: 25

3- (اللوزي،2002)

4- (سعيد،1994: 370).

5- (الرهيط، 2004: 14)

6- (عباس وعلي،2000:244-248):

7- (الشنيفي،2004:27-30)

8- الفارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية"الأفراد"، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، دمشق، سورية، 2008.

9- (الصباح،1997:300، حسين، :42، ضرار، 1999: 113):

10 - جواد، شوقي ناجي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

11 - النجار،2004: 460)

12 - البابطين،1414هـ: 22

13 - القناص،1417هـ: 31).

14 - الحمود،1994:316-321،

15 - أبو شيخة،2000: 232-241،

16 - عبد الباقي،2002 :387-390،

17- العلياني،1999: 138

18- عبد الوهاب،2005: 489

19 - حنفي، 2003: 27).

20- عبد العال، 2002: 486)

21- حريم، حسين، السلوك التنظيمي –سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997.

22 – عبد الله، علي، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية –دراسة حالة الجزائر–، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1999.

23 – العتيبي،آدم غازي، «أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت»، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الأول، العدد الأول، الكويت، 2003.

24 – *http://forum.egyptany.net/index.php?showtopic=37761&view=getnewpost* بتاريخ: *07/12/2007*